

Orientações para Elaboração de Planos de Negócios Sustentáveis

CATAFORTE

Fortalecimento do Associativismo e Cooperativismo dos Catadores de Materiais Recicláveis

Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias



Ministério do
Meio Ambiente



Secretaria Nacional de
Economia Solidária



Ministério do
Trabalho e Emprego



Secretaria-Geral da
Presidência da República



Fundação
Nacional
de Saúde



Sumário

Apresentação	3
<i>Entendendo o que é um Plano de Negócios Sustentáveis</i>	4
<i>Apresentando a “Ferramenta para Elaboração de Plano de Negócios Sustentáveis”</i>	6
1. Premissas Gerais	7
1.1 Responsável Legal da Rede Solidária	7
1.2 Responsável Técnico da Base de Serviços	7
1.3 Responsável Legal da Proponente	7
1.4 CNPJ.....	7
1.5 Formalização das Redes Solidárias.....	7
2. O Mercado da Reciclagem	8
2.1 Cadeia de Valor	9
2.2 Cadeia Produtiva.....	9
2.3 Clientes	10
2.4 Fornecedores	11
2.5 Concorrentes.....	11
3. Modelagem do Negócio	12
3.1 Modelo do Plano de Negócios Sustentáveis	12
3.2 Patrimônio Social	15
3.3 Processo Operacional	15
3.4 Logística.....	16
3.5 Plano Contábil.....	16
4. Estratégia	16
4.1 Missão, Visão e Princípios	16
4.2 Forças Competitivas.....	18
4.3 Análise FOFA.....	18
5. Marketing	19
5.1 Comunicação	19
5.2 Produto.....	19
6. Finanças	20
6.1 Investimentos Iniciais	20
6.2 Outros investimentos.....	20
6.3 Dispêndios Não Operacionais.....	21
6.4 Dispêndios Operacionais	21
6.5 Projeções	21
6.6 Resultados Esperados	22

Apresentação

O Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias tem por finalidade fortalecer e nivelar os empreendimentos econômicos solidários dos catadores e catadoras de materiais recicláveis, por meio da estruturação das Redes de cooperação solidária. Possibilita a ampliação da comercialização dos materiais recicláveis em escala, a formalização de contratos junto ao poder público para pagamento pela prestação de serviços de coleta seletiva e triagem de recicláveis, de orgânicos e de serviços ambientais e junto ao setor privado para a realização remunerada de serviços ambientais e de logística reversa.

O Projeto também objetiva a ampliação da verticalização da cadeia produtiva, apropriada pelos catadores e catadoras, como um divisor de águas na trajetória da luta social e econômica dessa categoria, visando o seu empoderamento e a contribuição significativa para a erradicação do trabalho precarizado e das relações espúrias praticadas pelo setor econômico. Ao mesmo tempo em que os planos de negócios são vitais para o fortalecimento da articulação, do beneficiamento dos materiais e da comercialização em escala, pelas redes de cooperação, é possível articular o beneficiamento e a comercialização entre as redes, reaplicando a experiência de Inter Redes, de modo a avançar para a inclusão social e produtiva.

Os desafios para a inclusão social e produtiva, dada a exploração histórica à qual a categoria está submetida, têm abrangência muito complexa, permeando a negação e ou violação de direitos. Assim, a elaboração de estratégias para romper esse ciclo tem sido fundamental. Muitas ações e lutas do Movimento Nacional dos Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis – MNCR junto ao Governo Federal tem culminado no avanço de políticas públicas, programas e projetos. Assim, podemos destacar dentre estes avanços: a criação do Comitê Interministerial para Inclusão Social e Econômica dos Catadores de Materiais Reutilizáveis e Recicláveis – CIISC (2003); a sanção e regulamentações de leis, como as que estabelecem diretrizes nacionais; uma Política Federal para o saneamento básico, em 2007 e a Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS, em 2010 e seus decretos regulamentadores, dentre eles a instituição do Programa Pró-Catador.

Embora tenham ocorrido avanços significativos, os desafios ainda são inúmeros, principalmente porque a maioria dos municípios do Brasil sequer constituiu seu Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PMGIRS), e ainda resiste à implantação da PNRS com inclusão e remuneração das organizações de catadores e catadoras pelos serviços públicos prestados. Nesse cenário de ausência de implementação de políticas públicas locais, a maioria dos catadores e catadoras ainda permanecem nas etapas iniciais e, em larga escala, comercializam com os intermediários “atravessadores” em uma situação de grande exploração.

Vários programas e projetos no âmbito da Economia Solidária têm sido instituídos. Ainda que não suficientes, os projetos CATAFORTE I e II proporcionaram avanços na cadeia produtiva, na autogestão e na formação política dos catadores e catadoras.

Nesse contexto, é construído o Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias, fundamentado na capacitação técnica dos catadores e catadoras visando o conhecimento sobre o mercado da reciclagem e o debate aprofundado sobre os conflitos e diferenças de interesses de classes, gênero e raça, para que os EES dentro dos princípios da Economia Solidária, sedimentem estratégias que garantam sua viabilidade econômica, sem perder sua essência autogestionária e solidária.

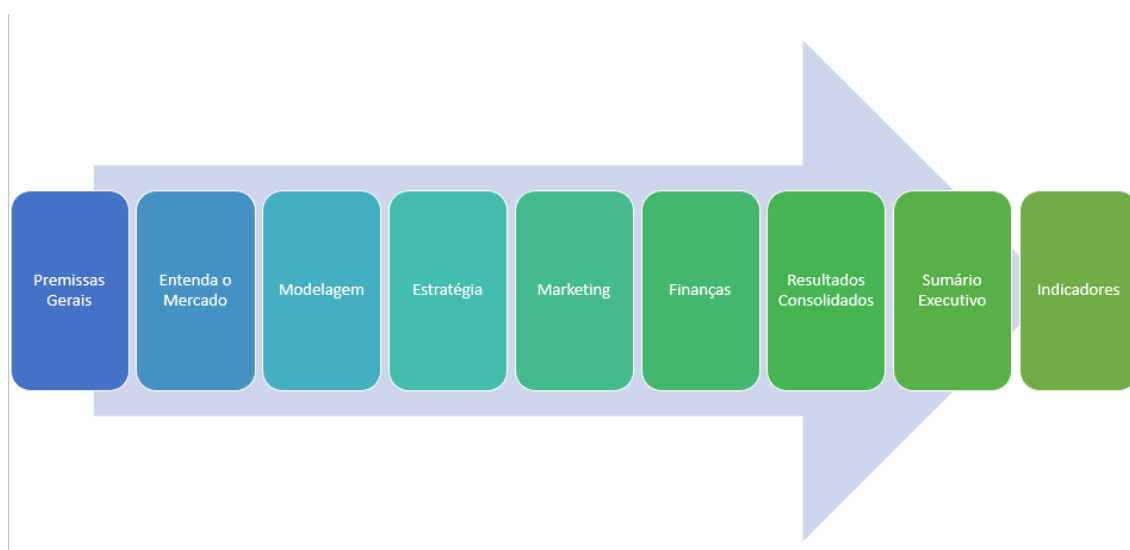
Entendendo o que é um Plano de Negócios Sustentáveis

O Plano de Negócios Sustentáveis é uma ferramenta que tem inúmeras utilidades para uma Rede Solidária. É um instrumento dinâmico, contínuo e passível de atualizações e visa planejar detalhadamente a abertura, a expansão ou a manutenção do negócio, garantindo a viabilidade econômica, social e ambiental. Trata-se também de uma importante ferramenta de comunicação.

O Plano de Negócios Sustentáveis dará aos catadores e catadoras, não somente o conhecimento de seu empreendimento, mas a apropriação daquilo que é necessário para se tornar economicamente viável e sustentável.

Este Guia tem a função de orientar a elaboração do Plano de Negócios Sustentáveis, para que este represente, com a maior fidelidade possível, a realidade, os princípios, os anseios e as perspectivas de cada Rede Solidária. O Plano será fundamental para que os catadores e catadoras da Rede Solidária respondam a perguntas como: Onde estamos? Onde queremos chegar? Que caminhos percorrer para chegar onde queremos? Estamos no caminho certo? Que oportunidades negociais são viáveis para nós?

Abaixo, uma proposta de estrutura mínima para a elaboração do Plano de Negócios Sustentáveis:



Um Plano de Negócios Sustentáveis é uma ferramenta que descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas para realizar investimentos e tomadas de decisões. É a partir dele que há a constatação se o negócio é ou não é economicamente viável, apontando as principais potencialidades e desafios perante o mercado da reciclagem. Ao mesmo tempo, fornece informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, conseguir visualizar os pontos fortes e fracos do seu negócio sustentável. Permite também que a Rede Solidária amplie suas parcerias com outras Redes e demais instituições, fortalecendo a própria rede e seus Empreendimentos Econômicos Solidários.

Apresentando a “Ferramenta para Elaboração de Plano de Negócios Sustentáveis”

Para nortear e facilitar a elaboração do Plano de Negócios Sustentáveis foi desenvolvido um instrumento contendo as principais etapas necessárias para construir um Plano de Negócios e uma planilha que, ao final, produzirá um relatório contendo gráficos e indicadores, que são instrumentos de gestão cujo objetivo é monitorar e avaliar a implementação dos Planos de Negócios Sustentáveis do CATAFORTE. Com eles é possível acompanhar o alcance de metas, a melhoria dos processos e soluções de possíveis problemas, bem como identificar a necessidade de alguma mudança. Dessa forma os indicadores servem para mensurar os resultados e gerir o desempenho; embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão; contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais; facilitar o planejamento e o controle do desempenho e viabilizar a análise comparativa do desempenho da implantação do Plano.

Os indicadores apresentados medem aspectos econômicos, sociais e ambientais da oportunidade de negócio apresentada no Plano de Negócios Sustentáveis. Dentre os indicadores econômicos estão àqueles necessários para se verificar a viabilidade do Plano de Negócios Sustentáveis, como o VPL (valor presente líquido, ou seja, determina o valor presente de pagamentos futuros), o EBITDA (que é a capacidade de gerar receita), entre outros. Há também os gráficos que facilitam essa visualização, que contemplam o fluxo de caixa, o superávit ou déficit acumulado e livre, os investimentos totais por ano e as receitas totais por ano.

Os indicadores sociais mostram o nível de escolaridade por gênero; raça/etnia por faixa etária; renda média pré e pós projeto; quantidade de catadores cadastrados no projeto e no CadÚnico.

Por sua vez os indicadores ambientais demonstram a economia de água, de energia e de recursos naturais de acordo com o total de resíduos encaminhados para a reciclagem, além do custo evitado por esses resíduos deixarem de serem aterrados.

1. Premissas Gerais

Trata-se da primeira etapa para a construção do Plano de Negócios Sustentáveis. Nesse campo devem constar as informações básicas essenciais para identificação da Rede Solidária, são elas:

1.1 Responsável Legal da Rede Solidária

É a pessoa física eleita em Assembleia da Rede Solidária enquanto representante perante o CNPJ da Rede Solidária.

1.2 Responsável Técnico da Base de Serviços

É a pessoa nomeada pela Base de Serviços contratada, juntamente com a Rede Solidária, escolhida como responsável técnico pelo planejamento, elaboração e implementação dos produtos previstos no Projeto.

1.3 Responsável Legal da Proponente

É a pessoa física eleita em Assembleia da Cooperativa/Associação à qual pertence, representando-a perante o CNPJ da Cooperativa/Associação. Vale ressaltar que a Proponente é o EES que foi escolhido perante os demais EES da Rede Solidária nos casos em que as Redes Solidárias não estão formalizadas. Acredita-se que esse EES é o mais apto no momento para representar a Rede Solidária. No caso do CATAFORTE é aquele EES que apresentou a proposta no Edital 001/2013 publicado pela Secretaria Geral da Presidência da República.

1.4 CNPJ

É a sigla de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, cujo número gerado serve como identificação perante à Receita Federal do Brasil.

1.5 Formalização das Redes Solidárias

Um passo importante para constituição de uma Rede Solidária é a sua formalização jurídica. A forma jurídica determina o modo pelo qual ela será tratada pela lei, bem como o seu relacionamento jurídico com outros sujeitos: clientes, fornecedores, cooperados e cooperadas.

2. O Mercado da Reciclagem

O mercado, na sociedade capitalista, é um espaço de trocas de bens e/ou serviços por dinheiro ou por outros bens, consequência direta da oferta e da procura. Dessa forma, se um produto ou serviço possui oferta e procura, ele possui mercado. Vale destacar que, na maioria das vezes, o mercado oculta a exploração de mão-de-obra que ocorre no sistema produtivo, podendo ser muitas vezes interpretado como um espaço de trocas igualitárias.

O mercado da reciclagem não é diferente e tem uma complexidade muito grande. Os materiais recicláveis são *commodities* (aparas de papel, sucata de ferro e plásticos) classificadas como mercadorias primárias ou matérias-primas, que têm o preço estabelecido de forma global. Isto significa que os materiais coletados pelos catadores e catadoras têm preços que são negociados em vários países e estão sujeitos às variações que as indústrias praticam ao redor do mundo, cotadas em dólar. Assim, na ocorrência de crises financeiras há significativa queda de renda nos EES de catadores e catadoras, decorrente da redução do preço dos materiais recicláveis, tal qual ocorreu no ano de 2008.

Sabe-se que o Brasil vem se destacando no cenário mundial a partir de índices expressivos de reciclagem. Essa realidade se deve à estrutura da cadeia produtiva da reciclagem no Brasil, à qual depende diretamente do fornecimento de matérias-primas proveniente da exploração produtiva de milhares de catadores e catadoras de materiais recicláveis. O mercado da reciclagem é composto por indústrias recicladoras e intermediários - “atravessadores” que, na maioria das vezes, se apropriam de tal exploração da mão-de-obra dos catadores e catadoras para serem altamente rentáveis. Dessa forma, os catadores e catadoras são imprescindíveis para a cadeia produtiva da reciclagem e, contraditoriamente, são desvalorizados nas trocas de produtos e serviços no mercado da reciclagem.

Pensando em ampliar a abrangência e extinguir a exploração dos catadores e catadoras no mercado da reciclagem, estimula-se a organização dos catadores em EES, em Redes Solidárias e em articulações Inter Redes, fundamentados na autogestão e na vitalidade associativa dos empreendimentos.

No âmbito desse projeto, a elaboração do Plano de Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias tem, entre os objetivos, pesquisar a respeito do mercado da reciclagem, dos EES e das Redes Solidárias. Com essa ferramenta é possível visualizar a inserção atual da Rede Solidária nesse mercado, apontando potenciais para ampliação negocial a partir da compreensão e do planejamento de ações e investimentos. O resultado final é garantir viabilidade econômica baseada no preço justo dos serviços e dos materiais recicláveis fornecidos pelos EES e Redes Solidárias.

2.1 Cadeia de Valor

Para fins de elaboração dos Planos de Negócios Sustentáveis, consideramos que a cadeia de valor representa um conjunto de atividades desempenhadas por uma Rede Solidária, desde as relações com os fornecedores, ciclos de produção e venda, até a fase da distribuição final.

De acordo com publicação do Banco do Brasil¹, “a cadeia de valor abrange a cadeia produtiva (desde a matéria-prima até o produto/serviço), a cadeia de distribuição (do produto/serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta, não descritos na forma de atividade, como governo, cooperativas e instituições financeiras, entre outros”.

A cadeia de valor da reciclagem complementa a cadeia de valor tradicional de forma transversal, pois há necessidade de destinação ou tratamento de resíduos produzidos em todos os elos da cadeia. É também vinculada às atividades pós-consumo, ao possibilitar o retorno de materiais ao ciclo produtivo como matérias-primas.

2.2 Cadeia Produtiva

Cadeia produtiva é definida como a sucessão de operações para transformar a matérias-primas básica em um produto final, constituindo-se por elos que devem sempre estar entrelaçados. Entende-se como matérias-primas básicas aquela fundamental para obtenção do produto final.

¹ Gestão Integrada de Resíduos Sólidos - Proposta de Atuação na Cadeia da Reciclagem e na Gestão dos Resíduos Sólidos, Banco do Brasil, Brasília, 2011.

De acordo com o MNCR, 89% das matérias-primas da cadeia produtiva da reciclagem no Brasil são fornecidas pelos catadores e catadoras. Assim, ao analisar a cadeia produtiva é possível, entre outras coisas, entender o papel que os catadores e catadoras ocupam na cadeia produtiva e quem são seus concorrentes, identificando oportunidades e ameaças. Possibilita, também, motivar a articulação solidária entre catadores e catadoras em todos os elos da cadeia produtiva da reciclagem.

Por isso, estudar a cadeia produtiva da reciclagem é um elemento significativo para o Plano de Negócios Sustentáveis, pois, a partir da compreensão do posicionamento dos catadores e catadoras ainda não organizados, EES, Redes Solidárias e experiências Inter Redes dentro da cadeia produtiva torna-se possível realizar uma tomada de decisão consciente em relação ao acesso a insumos e possibilidades negociais que podem ser abrangidas e geridas pela categoria.

No modelo proposto para construção do Plano de Negócios Sustentáveis, foram utilizados os termos clientes, fornecedores e concorrentes, que, embora utilizados pelo mercado capitalista, estão sendo apropriados dentro dos princípios da Economia Solidária, que em sua base destacam-se três princípios: a solidariedade, a cooperação e a autogestão

2.3 Clientes

São considerados clientes da Rede Solidária as instituições que compram o material reciclável coletado, triado e/ou beneficiado pelos EES, municípios e empresas que contratem os serviços ambientais prestados pela Rede Solidária, como limpeza urbana, palestras de educação ambiental, gerenciamento e manejo de resíduos sólidos recicláveis.

As relações estabelecidas com os clientes, em conformidade com os princípios da Economia Solidária, devem estar alicerçadas nos valores de justiça na cadeia produtiva, autogestão, solidariedade e democracia. Ações amparadas nestes conceitos podem contribuir de diversas formas com o fortalecimento dos EES, a valorização dos catadores e catadoras e estruturação das Redes Solidárias.

2.4 Fornecedores

Na lógica proposta pela Economia Solidária e, em consonância com os resultados que desejamos alcançar, os fornecedores, para fins da elaboração do Plano de Negócios Sustentáveis, são as instituições que, de maneira direta ou indireta, contribuem para as atividades da Rede Solidária com materiais recicláveis e outros possíveis tipos de insumos. De acordo com o contexto social, os EES da Rede Solidária, associações e cooperativas não participantes da Rede podem ser considerados fornecedores-parceiros da Rede; e o Poder Público e/ou a empresa privada que auxilia na ampliação da capacidade produtiva da Rede Solidária e EES por meio do direcionamento de seus resíduos sólidos recicláveis para a Rede Solidária, são fornecedores.

Além dos potenciais fornecedores citados, há também outras Redes, que podem estabelecer uma relação de parceria Inter Redes. Essa é uma relação pautada pela construção de uma economia alternativa, onde o trabalho é o eixo em torno do qual se organizam duas ou mais Redes Solidárias que devem ser ambientalmente corretas, socialmente inclusivas, economicamente viáveis. Nesse tipo de relação, as Redes Solidárias devem ter ganho financeiro, com a agregação de valor à renda dos cooperados por meio do beneficiamento, da otimização de recursos e a redução de custos para ganhos em escala.

2.5 Concorrentes

Os concorrentes são aquelas instituições que realizam o mesmo tipo de trabalho que os EES ou a Rede Solidária. Por exemplo, empresas que prestam serviços de gestão dos resíduos sólidos municipais são concorrentes da Rede sob a perspectiva contratação pelo serviço de coleta seletiva, coleta comum e limpeza urbana. Pequenos sucateiros, atravessadores, aparistas e intermediários também são entendidos como concorrentes, uma vez que realizam o mesmo tipo de trabalho, além de explorar a força de trabalho dos catadores e catadoras.

Os catadores e catadoras não organizados, assim como outros EES, devem ser reconhecidos no Plano de Negócios Sustentáveis como parceiros prioritários e/ou beneficiários. Afinal, um dos objetivos almejados com a implementação do Plano de Negócios é conseguir agregar mais trabalhadores

e trabalhadoras à Rede Solidária promovendo, assim, sua inclusão social, econômica e produtiva.

3. Modelagem do Negócio

A definição acerca de qual negócio a Rede Solidária irá implementar é uma das partes mais importantes em todo o processo de elaboração do Plano de Negócios Sustentáveis. Desta forma, é imprescindível que seja feita de forma participativa e que contemple a diversidade de opiniões, experiências e capacidades das pessoas e empreendimentos que integram a Rede Solidária. Recomenda-se que sejam realizados encontros e oficinas nos Empreendimentos Econômicos Solidários prioritariamente com a participação de todos os catadores e catadoras. A partir das contribuições vindas dos EES, com assessoria de técnicos apoiadores, o Comitê Gestor da Rede Solidária irá estudar os possíveis cenários de oportunidades negociais e decidir qual o melhor negócio para a Rede naquele momento.

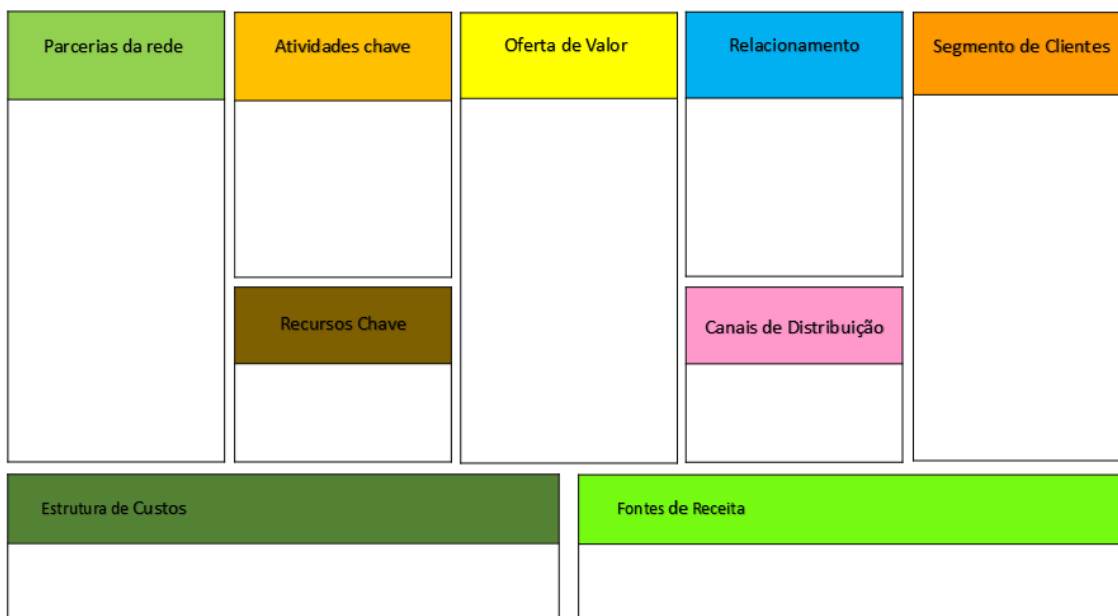
Um primeiro passo, antes de iniciar a formulação de uma ideia de negócio, é a definição clara do problema que esta ideia quer resolver/minimizar ou uma oportunidade a ser aproveitada e não da solução em si. Coletivamente, os catadores e catadoras da Rede Solidária devem discutir: “Qual o problema ou oportunidade que se apresentam em nossa realidade local?”. As respostas devem ser claras e objetivas. As Redes Solidárias devem entender acerca do(a) problema/oportunidade identificado(a) e verificar se é condizente com a realidade do mercado (potenciais clientes e fornecedores), por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas, observação de sazonalidades, testes de aceitação no mercado e conhecimentos acumulados.

3.1 Modelo do Plano de Negócios Sustentáveis

Para que a proposta do negócio seja clara, objetiva e bem formatada, sugere-se a utilização do Modelo de Negócios Canvas como uma alternativa de metodologia simplificada e participativa para a modelagem do negócio.

Essa ferramenta permite que os principais aspectos de um negócio sejam sintetizados em um quadro de maneira a simplificar o que é mais importante no

planejamento, considerando cada um dos 09 (nove) componentes do Canvas. Esses componentes, também chamados de “blocos”, são integrados e descrevem a essência do negócio e todas as ferramentas necessárias para seu funcionamento.



Nesse modelo, é fundamental que as pessoas que participam do processo de elaboração do Plano de Negócios Sustentáveis exponham suas ideias, de maneira colaborativa. Ouvir cada catador e catadora, discutir as ideias e então validar o que de fato é relevante faz parte da metodologia.

A partir da identificação da oportunidade de negócio, também coletivamente será feita sua organização. O processo de discussão e aplicação da ferramenta deve ser feito quantas vezes forem necessárias. Como parte do pressuposto participativo do Projeto CATAFORTE, é necessário que tal processo seja feito em todos os Empreendimentos Econômicos Solidários que compõem a Rede Solidária. Nessa etapa, o maior investimento que a Rede tem é o tempo. Portanto, deve-se investir o tempo necessário na aplicação do modelo junto aos catadores e catadoras. Com o quadro estruturado, a assessoria técnica vai poder auxiliar o Conselho Gestor da Rede a avançar na definição e desenvolvimento do negócio.

A partir da ideia do negócio sustentável a ser explorada, ou seja, a oferta de valor, deve-se iniciar o preenchimento do quadro pelo seu lado direito, preenchendo os clientes (quem irá comprar o produto e/ou serviço ofertado), os canais de distribuição (como o produto e/ou serviço chegará ao cliente), e como será o relacionamento com os clientes (quais estratégias serão adotadas para aumentar a demanda dos clientes, como divulgar o serviço e/ou produto, bem como qual o diferencial do seu negócio).

Finalmente, nessa primeira etapa, é hora de preencher as receitas que serão obtidas com a oportunidade de negócios pretendida. Questões como: qual valor os clientes estão dispostos a pagar, pelo que pagam atualmente e qual a maneira de pagamento, devem ser debatidas e respondidas.

Em seguida inicia-se o preenchimento do lado esquerdo do quadro, com quais são os recursos (físicos, intelectuais, humanos e financeiros) necessários para o negócio funcionar. As principais atividades, seja da confecção do produto ou do serviço ofertado, assim como tarefas administrativas e de logística, devem ser consideradas.

Até aqui você deve ter pensado: como vou dar conta? É agora que deve ser preenchido o bloco referente aos parceiros. De onde pode vir ajuda financeira, de força de trabalho, de conhecimento, entre outros. Nessa aba devem ser preenchidos também os principais fornecedores.

Por último, preenchamos os custos (dispêndios) envolvidos em todo o processo. Desde aqueles fixos (aluguel, internet, pessoal contratado) até aqueles ligados diretamente à produção (aquisição de matérias-primas, insumos). Os impostos não devem ser esquecidos.

Após preenchido todos os itens, deve-se dar uma olhada geral na proposta de negócio e verificar se as ideias estão conectadas, atendendo à oportunidade de negócio pretendida. Algumas questões podem ajudar nessa etapa, como:

- Minha oportunidade de valor atende aos clientes pretendidos?

- Os canais de distribuição que escolhi, ou que possuo, são capazes de entregar o produto e/ou serviço aos meus clientes?
- Tenho parceiros e fornecedores capazes de me entregar os recursos e atividades do negócio?
- As receitas do negócio serão suficientes para cobrir os custos (dispêndios)?

Caso a ideia proposta não esteja consolidada, é uma oportunidade para refletir mais sobre o negócio para se chegar, coletivamente, a uma solução criativa ou, até mesmo, uma mudança de planos. Lembrando que, muitas vezes, são nessas lacunas encontradas que surgem ideias inovadoras.

Entretanto, cabe ressaltar que o modelo é um norteador da oportunidade de negócios pretendida, e será complementada e aprofundada na elaboração de todo o Plano de Negócios Sustentáveis.

3.2 Patrimônio Social

O patrimônio social é representado por todos os recursos que os empreendimentos econômicos solidários já dispõem para a implementação do negócio definido pela Rede Solidária. São os espaços físicos, equipamentos, veículos e força de trabalho disponível de cada empreendimento que compõe a Rede Solidária. Além do patrimônio social disponível pelos Empreendimentos Econômicos Solidários, também deve ser considerado e quantificado o patrimônio social que a Rede Solidária porventura já tenha.

3.3 Processo Operacional

Todas as atividades produtivas devem ser estruturadas, delimitadas e analisadas contemplando o processo produtivo vigente e o processo produtivo desejado com a implementação do Plano de Negócios Sustentáveis. O processo operacional contempla, ainda, as pessoas e os equipamentos necessários para a implementação do negócio sustentável pretendido.

O processo operacional pode ser resumido, assim, como a descrição da estrutura necessária para a operacionalização do negócio sustentável, como *layout*, logística, infraestrutura necessária, pessoas e talentos fundamentais e capacidade produtiva. Será necessário a elaboração de planos de logística

para operacionalização dos Empreendimentos Econômicos Solidários, bem como o levantamento e descrição de todos os processos operacionais necessários para o funcionamento destes e da Rede Solidária.

3.4 Logística

A logística é entendida como o planejamento e a execução de um conjunto de processos que abrangem todas as atividades da Rede e permitem identificar as demandas, as oportunidades e as ameaças para os produtos ou serviços que são desenvolvidos pelos Empreendimentos Econômicos Solidários, visando otimizar o processo. Contempla, dentre outras, as atividades de coleta, triagem, beneficiamento, transporte e comercialização de material reutilizável e reciclável, possibilitando a redução dos investimentos, a diluição dos custos, viabilização do aumento da produtividade e a ampliação da sustentabilidade dos empreendimentos, promovendo, assim, o incremento da renda dos seus membros através do trabalho decente e a integração dos elos das cadeias produtivas de resíduos sólidos.

3.5 Plano Contábil

O Plano Contábil de uma Rede Solidária é a estrutura sobre a qual se constrói e elabora a sua administração financeira. Sua finalidade é mantê-la ordenada e formalizada de forma a atender às necessidades de registro dos fatos administrativos. Desta forma, se possibilita a construção dos principais relatórios contábeis, além de atender a todos os usuários da informação contábil de maneira clara e objetiva. Os dois instrumentos informativos de grande importância para a contabilidade são: O Balanço entre as Receitas e as Despesas da Rede Solidária e a Demonstração do Resultado das atividades previstas no Plano de Negócios Sustentáveis.

4. Estratégia

4.1 Missão, Visão e Princípios

A definição da missão, da visão e dos princípios de uma Rede Solidária é imprescindível para determinar a direção estratégica, ou seja, os rumos do negócio sustentável. Serve também para motivar os catadores e catadoras dos

empreendimentos econômicos solidários e para integrar a diversidade presente em uma Rede Solidária em um projeto comum.

Para se definir a missão, a visão e os princípios de uma Rede Solidária é necessária uma reflexão coletiva com participação dos catadores e catadoras dos Empreendimentos Econômicos Solidários que integram a Rede.

MISSÃO: pode ser resumida como “a razão de ser da Rede Solidária”. Para formulá-la os catadores e catadoras devem responder: o que a Rede Solidária se propõe a fazer e para quem? É uma declaração objetiva, concisa, mas concreta das responsabilidades e do propósito da Rede Solidária: Por que a Rede Solidária existe? O que a Rede Solidária faz? Para quem ela existe? Quem se apropria do trabalho e dos resultados da Rede Solidária?

Exemplos de missão:

- 1) Promover a inclusão socioprodutiva, por meio de tecnologias sociais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável. (Fundação Banco do Brasil)
- 2) Atuar na indústria de petróleo e gás de forma ética, segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, fornecendo produtos adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. (Petrobrás).

VISÃO: expressa a situação desejada no futuro de maneira prática e realista. Na prática, são vários objetivos a serem conquistados. Para formulação da sua Visão, a Rede Solidária deve responder às seguintes perguntas: Que caminho a Rede Solidária irá percorrer? Onde nós chegaremos? O que a Rede Solidária será? Em que direção devemos apontar nossos esforços? O que os catadores e catadoras estão ajudando a construir?

Exemplos de visão:

- 1) Ser o Banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e pró-ativa ante os desafios da nossa sociedade (BNDES).
- 2) Ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida dos seus públicos de interesse (Petrobrás).

PRINCÍPIOS: são os princípios, ideais de atitude, comportamento e resultados dos quais a Rede Solidária não pode, em nenhuma hipótese, abrir mão. Devem estar presentes em todos os catadores e catadoras que compõem a Rede Solidária, bem como nas relações da Rede com clientes, fornecedores e parceiros. São, assim, a ética norteadora das ações e relações da Rede Solidária.

Exemplos de princípios:

- 1) Respeito cultural, Solidariedade econômica, Protagonismo Social e Cuidado Ambiental (Fundação Banco do Brasil).
- 2) Ética, Compromisso com o desenvolvimento, Espírito público e Excelência (BNDES).

4.2 Forças Competitivas

O modelo de análise das forças competitivas possibilita analisar o grau de atratividade de um determinado setor da economia e auxilia na identificação de um conjunto de forças que afetam a competitividade da Rede Solidária. São avaliados os seguintes aspectos:

- A rivalidade entre os concorrentes
- O poder de negociação com clientes
- A relação entre a Rede Solidária e fornecedores
- A ameaça de entrada de novos concorrentes nos negócios pretendidos
- A ameaça de produtos substitutos

Para fins do Plano de Negócios Sustentáveis, entende-se como concorrentes os intermediários, grandes aparistas, industriários da cadeia produtiva da reciclagem e outras empresas prestadoras de serviços, como: coleta, limpeza urbana e destinação de resíduos sólidos.

4.3 Análise FOFA

A matriz FOFA é um instrumento de análise de negócio simples e valioso. Sua finalidade é detectar pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças de um empreendimento com o objetivo de torná-lo mais eficiente e competitivo, corrigindo, assim suas deficiências.

A criação e a análise da matriz FOFA é uma etapa essencial para qualquer planejamento estratégico de sucesso e deve ser realizado com a participação dos catadores e catadoras dos EES da Rede Solidária, buscando absorver o máximo de contribuições. Dentro do Plano de Negócios Sustentáveis, a matriz de análise estratégica FOFA irá apontar aos catadores e catadoras a viabilidade técnica da intenção de Negócio Sustentável projetado pela Rede Solidária. Além disso permite uma visualização sistêmica das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à execução do Plano de Negócios Sustentáveis, sendo possível realizar a análise cruzada de todos esses itens para interpretar os impactos positivos e negativos para o Plano de Negócios.

5. Marketing

Marketing é o processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que será utilizada nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio. A finalidade do marketing é criar valor e satisfação no cliente, garantindo relacionamentos duradouros e que beneficiem ambas partes.

5.1 Comunicação

É uma área estratégica de planejamento dentro do contexto de uma Rede Solidária ou EES. Uma boa estratégia de promoção contribui para uma comercialização efetiva e eficaz, uma vez que são identificados os meios mais apropriados de distribuição do produto, os clientes e os aspectos mais significativos do mercado. Para além disso, na elaboração do Plano de Negócios Sustentáveis é fundamental que se tenha uma comunicação interna eficiente e transparente entre os EES que compõem a Rede Solidária. Também nessa parte se definem as estratégias de marketing e os locais onde se pretende divulgar o produto da Rede Solidária.

5.2 Produto

É o que a Rede quer oferecer enquanto oportunidade de negócio, seja a comercialização em rede, o beneficiamento de materiais, a prestação de serviços e logística reversa, ou outras oportunidades identificadas. Assim sendo, essa oferta de valor, ideia de negócio, deve ser o primeiro elemento do

composto mercadológico. Todos os demais componentes dependem do estudo e conhecimento do produto/serviço ofertado. A propaganda, o preço e a distribuição só podem ser definidos após um estudo do produto e da identificação de seu mercado-alvo. Assim, os fatores diretamente relacionados ao produto e sua oferta de marketing são estudados a fim de se detectar as características do produto a ser ofertado, a expectativa do cliente com relação a tal produto, bem como qual a destinação do produto.

6. Finanças

6.1 Investimentos Iniciais

É o valor investido no início do projeto, no ano chamado de ano zero, que corresponde aos 12 meses iniciais do projeto. Devem ser contemplados aqui todos os investimentos necessários para viabilizar a oportunidade de negócio pretendida. Um exemplo pode ser a aquisição de caminhões no caso de uma comercialização em Rede; ou a construção de um galpão (e maquinário) para a verticalização da cadeia; etc.

Podem ser elencadas nessa etapa todas as mudanças recentes ocorridas na Rede Solidária e que, de algum modo, resultaram em melhorias no ganho dos catadores e catadoras.

Cabe ressaltar ainda que, por se tratarem de Redes e Empreendimentos da Economia Solidária, com recursos advindos de Políticas Públicas, os investimentos iniciais são de origem de recursos não reembolsáveis e não serão utilizados para efeito de cálculo financeiro, constando na planilha apenas para visualização.

6.2 Outros investimentos

São investimentos de diversas naturezas que estão programados para depois do início do processo produtivo, do ano um ao ano cinco do projeto. Tais investimentos irão impactar no negócio sustentável da Rede Solidária apenas durante a execução do projeto. São os recursos necessários para ampliação/aprimoramento do negócio da Rede. Por exemplo, no caso da comercialização em Rede pode-se projetar uma ampliação na quantidade de materiais na medida em que a Rede vai sendo reconhecida e a coleta seletiva

ampliada e seja necessária a aquisição de mais um caminhão para atender a demanda.

Cabe dizer que no caso dos outros investimentos, como são pensados quando do Plano de Negócios Solidários em já funcionamento, entram como um recurso necessário para o negócio crescer e, portanto, constam nos cálculos financeiros.

6.3 Dispêndios Não Operacionais

É um aspecto da produção que tem custos, independentemente do nível de produção ou atividade da Rede Solidária. Referem-se aos custos fixos, ou seja, qualquer que seja a quantidade produzida ou vendida, os dispêndios não operacionais se mantêm os mesmos. Podem ser despesas relacionadas à limpeza e conservação, aluguéis de equipamentos e instalações, segurança e vigilância.

6.4 Dispêndios Operacionais

Classificamos como dispêndios operacionais aqueles que variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Seus valores dependem diretamente do volume produzido de materiais recicláveis e/ou do volume de vendas efetivado num determinado período. Como exemplo podemos citar as matérias-primas e insumos produtivos como água e energia.

6.5 Projeções

Qualquer oportunidade de negócio precisa ter um planejamento financeiro completo e realista, para que possa crescer de modo saudável e projetar os dispêndios e receitas futuros da implementação do Plano de Negócios Sustentáveis pelos próximos 5 anos. Para o nosso Plano, os cenários foram estimados em: cenário projetado, cenário otimista e cenário pessimista. Estes dois últimos serão calculados com bases percentuais nas informações de melhora ou piora de receitas, investimentos e despesas.

Primeiramente deve-se conhecer sua atual situação, delimitando as condições da Rede e dos EES. Até aqui já foram conhecidos itens como o mercado, os pontos positivos e outros a melhorar, o tipo de serviço, o público alvo, o tipo de comunicação que a Rede tem ou terá com o seu público, e outras

características que compõem o perfil da Rede. Considerando a sua real situação, é possível definir melhor o tipo de planejamento para a sua empresa e seu investimento inicial para fazer as mudanças necessárias.

Ninguém é capaz de prever o futuro, mas todos somos capazes de nos prepararmos para ele, prevendo alguns cenários de atuação. Uma projeção desatenta pode inviabilizar o projeto de Negócio Sustentável da Rede Solidária.

6.6 Resultados Esperados

Para que o Plano de Negócios Sustentáveis seja exitoso é imprescindível que a tomada de decisão a respeito dos rumos negociais da Rede Solidária seja realizada com, pelos e para os catadores e catadoras, resultando em um processo formativo e participativo.

Espera-se que, com o Plano de Negócios Sustentáveis elaborado, cada Rede Solidária possa tomar decisões, definir projetos, negociar parcerias, captar recursos necessários para sua implementação e a consequente melhoria das condições de trabalho e vida dos catadores e catadoras.

Assim, os relatórios elaborados pelas Bases de Serviços devem contemplar toda essa participação, de modo que os Assessores Regionais tenham essa informação e os relatórios retratem a realidade de cada Rede. Isso facilita o trabalho de toda a equipe do Escritório Nacional, de receber, avaliar e monitorar a implantação do Plano de Negócios Sustentáveis. Em um segundo momento será elaborado um software para que as atividades de monitoramento sejam feitas de maneira constante, permitindo em um tempo hábil rever possíveis situações e sanar erros e mesmo potencializar experiências de sucesso.

Não é uma tarefa simples. Exige persistência, comprometimento, criatividade e diálogo permanente.